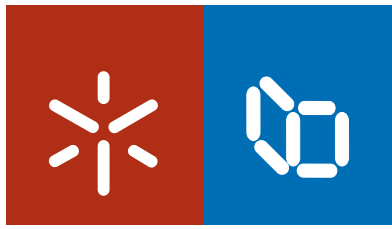




Universidade do Minho
Instituto de Letras e Ciências Humanas

Wang Mingsheng

**Comunicação Empresarial em Contexto
Intercultural Portugal/China:
Ultrapassar Barreiras**



Universidade do Minho

Instituto de Letras e Ciências Humanas

Wang Mingsheng

**Comunicação Empresarial em Contexto
Intercultural Portugal/China:
Ultrapassar Barreiras**

Relatório de Estágio

Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês:
Tradução, Formação e Comunicação Empresarial

Trabalho efectuado sob a orientação da

Professora Doutora Sun Lam

e do

Professor Pedro Vieira

Declaração

Wang Mingsheng

Endereço Electrónico: munited@yeah.net

Telefone: 00351-919033142

Número de Passaporte: G27015930

Título do Relatório: **Comunicação Empresarial em Contexto intercultural**

Portugal/China: Ultrapassar Barreiras

Orientador: Professora Doutora Sun Lam e Professor Pedro Vieira

Ramo de Conhecimento: Estudos Interculturais Português/Chinês

É autorizada a reprodução integral desta dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Universidade do Minho, 29/ 10 / 2011,

Assinatura: 王明圣

Agradecimentos

Durante o processo de redacção deste relatório, recebi a ajuda dos meus professores e amigos.

Venho assim, por este meio, agradecer-lhes a sua simpatia.

A minha profunda gratidão e reconhecimento:

À Professora Doutora Sun Lam, por me aceitar neste mestrado em Portugal e pela orientação cuidadosa.

Ao Professor Pedro Vieira, pela orientação cuidadosa e por me ter ajudado a encontrar a empresa onde realizei o meu estágio.

Ao Professor Luís Cabral, pela orientação cuidadosa e por me ajudar com a revisão deste trabalho.

Ao Instituto de Camões, pela bolsa de estudo que me deu.

Aos meus pais, por sempre me amarem e me apoiarem.

Aos meus amigos, pela amizade e por me ajudarem com a revisão do trabalho, em especial, Marta Pereira, Andrea Portelinha, Ricardo Oliveira, João Ribeiro, Eugénio Graf e Bruna Peixoto.

À família de Dai Shaorui, por me terem dado tempo para trabalhar e me ajudarem na vida quotidiana;

À Empresa Moisés Lima Cortiças, Lda., por me dar a oportunidade de fazer este estágio, especialmente ao Sr. Moisés Lima e o meu director António Santos.

A todos os professores e colegas do mestrado e de trabalho.

Informação Geral deste relatório

Tema: Comunicação Empresarial em Contexto Intercultural Portugal/China: Ultrapassar Barreiras

Nome de Aluno: Wang Mingsheng

Nº de Aluno: pg16102

Curso: Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês: Tradução, Formação e Comunicação Empresarial

Escola: Instituto de Letras e Ciências Humanas

Áreas referidas: Aspectos Interculturais na Comunicação Empresarial, Tradução e Comunicação Intercultural

Orientadora: Professora Doutora Sun Lam

Co-Orientador: Professor Pedro Vieira

Resumo

Este relatório foi elaborado no âmbito do estágio curricular do segundo ano do Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês: Tradução, Formação e Comunicação Empresarial, do Instituto de Letras e Ciências Humanas da Universidade do Minho, estágio este que se realizou na empresa Moisés Lima Cortiças Co.Lda., durante um período de seis meses.

Este trabalho pretende relatar os problemas encontrados ao longo da minha experiência de estágio na referida empresa, nomeadamente os que foram surgindo no âmbito da comunicação empresarial em contexto intercultural. A minha principal função durante este estágio foi a de fomentar a comunicação entre a empresa Moisés Lima Cortiças Co. Lda. e as empresas chinesas compradoras, ou potenciais compradoras, de cortiça, com as quais estabeleci contactos e relações comerciais. Esta experiência permitiu-me pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da parte curricular do Mestrado.

Assim, ao longo deste relatório pretendo apresentar a minha experiência através do ponto de vista da comunicação empresarial, neste caso inserido no âmbito do mercado da cortiça, com algumas reflexões relativas às novas variáveis presentes no contexto internacional e às barreiras de comunicação daí derivadas, as quais assumem cada vez mais importância nas relações comerciais entre empresas sediadas em diferentes espaços geográficos e, acima de tudo, culturais.

Tendo em conta que a empresa onde estagiei se dedica à produção e venda de cortiça, apresentarei ainda uma reflexão sobre o estado deste mercado, tanto na China como em Portugal.

Summary

This Report was written in the scope of the internship taken in the second year of the Masters Degree Course in Intercultural Studies Portuguese/Chinese: Translation, Training and Entrepreneurs Communication, of the Arts and Letters Institute of the University of Minho. The internship was held in the company Moisés Lima Cortiças, Co. Lda., during the period of six months.

This report will present the difficulties arisen during the internship, especially the ones arisen

from the entrepreneur's communication in an intercultural context. The purpose of this internship was to promote the relations between the Portuguese company and Chinese buyers, with whom I came later to establish contact and business relations. As such, this internship allowed me to apply the knowledge acquired in the curricular part of the Masters Degree Course.

Throughout this report I will address my experience through a business communication point of view, in the scope of the cork market, exposing some thoughts relative to the new variables present in the international context and to the communication barriers derived from it. These communication barriers have been gradually assuming a higher importance in the commercial relations between companies situated in different geographic and, most of all, cultural territories.

Furthermore, taking under consideration that the company where I have taken my internship works in the production and sale of cork, I will also present some observations on the state of this market both in China and Portugal.

概要

这篇报告主要介绍本人在硕士课程第二学年第二学期的实习情况，课程专业名称为中葡跨文化交际:翻译，培训和企业文化，该课程隶属于米尼奥大学文学院，实习地点为 MOISES LIMA CORTIÇAS, Co.Lda.,为期 6 个月。

该报告主要介绍自己在该公司实习过程中遇到的问题，尤其是在跨文化背景下遇到的企业交流问题。我的主要工作是负责 MOISES LIMA CORTIÇAS 公司与中国买家之间的联系，并同中国客户建立良好的关系。在实习的过程中，我能学以致用，将硕士课程中学到的知识运用到实践中。

同时我还介绍了自己在软木领域的实践经历，并通过事例详细解释企业交流过程中会遇到的障碍，尤其是在地理位置和文化背景不同的两个国家的企业之间，这种障碍更是不可避免。

出于我实习的领域是软木生产与销售，在本报告的最后部分，我还会介绍一下中国和葡萄牙的软木市场现状。

Índice

I.	Introdução.....	1
II.	Contextualização do estágio.....	4
	2.1 Apresentação da empresa.....	5
	2.2 Apresentação das minhas funções.....	6
III.	Análise da empresa e do seu processo de internacionalização para a China.....	9
	3.1 Razões para a internacionalização.....	10
	3.2 Três questões básicas no processo de internacionalização.....	11
	3.3 As novas variáveis no contexto internacional.....	13
	3.4 A importância da comunicação em contexto intercultural.....	15
	3.5 Barreiras à comunicação.....	17
IV.	Aprendizagem e aspectos práticos relacionados com o estágio.....	21
	4.1 Usos de cortiça.....	22
	4.2 Comparação dos mercados chinês e português de cortiça.....	23
	4.3 Comparação das empresas de cortiça entre China e Portugal.....	23
	4.4 Descrição mais detalhada do período de estágio e das tarefas realizadas..	25
	4.5 Principais dificuldades encontradas.....	31
	4.6 Planos para o futuro.....	34
	4.7 Algumas recomendações para negociar na China.....	35
V.	Conclusão.....	37

I. Introdução

Em Outubro de 2009 entrei no curso de Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês: Tradução, Formação e Comunicação Empresarial. Durante os três semestres curriculares, aprofundei o meu conhecimento da língua portuguesa e aprofundei áreas do conhecimento como Tradução Intercultural, Comunicação Empresarial, Língua, e Sociedade nos Media, entre outras disciplinas, que me deram uma visão mais vasta sobre os possíveis campos de trabalho no futuro.

No final do primeiro semestre do segundo ano do curso, decidi envolver-me na área empresarial, por ter verificado uma expansão nos negócios entre a China e Portugal, tanto na exportação de mercadorias chinesas para Portugal, como de Portugal para China.

Com a ajuda do Professor Pedro Vieira, conheci a empresa Moisés Lima Cortiças Co. Lda., empresa de cortiças com negócios em vários continentes, entre eles: Europa, África, América Latina e Ásia. Neste contexto, não admira que a China seja um dos países mais proeminentes, não só enquanto maior mercado do mundo, mas também como mercado apetecido pelo negócio internacional, seja em termos de importação/exportação, seja em termos de investimento. A empresa Moisés Lima Cortiças Co. Lda. já opera na China há mais de 10 anos. Actualmente a empresa conta com inúmeros clientes na China, estando os seus negócios em crescimento sustentado. Por este motivo, surgiu a necessidade de terem um representante de vendas na China, o que me levou ao estágio na empresa, durante 6 meses.

Durante o estágio, tive como função contactar diariamente clientes chineses, não só na área das vendas como também no acompanhamento aos clientes já existentes. Tive também necessidade de entregar relatórios diários de trabalho à empresa. Para realizar este trabalho, necessitei bons conhecimentos das línguas e culturas chinesa e portuguesa a fim de bem comunicar com ambas as partes, tentando aliviar problemas resultantes da dificuldade de comunicação intercultural. Pude também pôr em prática o meu conhecimento sobre os aspectos interculturais da comunicação, designadamente empresarial, sendo por vezes necessário fazer traduções de português para chinês. Assim sendo,

este trabalho possibilitou-me uma melhoria dos meus conhecimentos em estudos interculturais, durante o processo de mestrado.

Durante o período de estágio, pus em prática a aprendizagem das disciplinas do mestrado, e melhorei os conhecimentos até então adquiridos. Recebi excelente formação sobre produtos, mercados e negócios internacionais, o que aumentou a minha aprendizagem e experiência obtidas enquanto aluno de Mestrado, bem como melhorei também as minhas capacidades de tradução, comunicação intercultural, empresarial e negocial.

Neste relatório, com alguns dos exemplos com que me deparei no mercado de trabalho, tentarei relatar detalhadamente a minha experiência em sede de estágio, incluindo os conhecimentos adquiridos e as dificuldades que encontrei durante todo o processo. Posteriormente, este relatório poderá também servir como referência para a melhoria não apenas dos conhecimentos adquiridos no mestrado, como também capacidades profissionais que o transcendem, no sentido de, em consequência, possa realizar uma melhora performance profissional no futuro.

II. Contextualização do estágio

2.1 Apresentação da empresa

Nome: Moisés Lima Cortiças, Lda.

Localização: Lourosa, Portugal

Pessoas responsáveis: Moisés Lima e Vasco Lima

Website: www.moiseslima.pt

História: Fundada em 1910, A Moisés Lima, Cortiças, Lda., é uma empresa que tem passado de geração em geração, mantendo sempre a mesma paixão pela cortiça, contando já com 101 anos de história. Entrou no mercado chinês há mais de 10 anos, tendo vindo, desde então, a desenvolver os seus negócios, mantendo uma boa relação com todos os seus clientes chineses.

Produtos Principais: Cortiças virgens, Cortiças naturais (Do Alentejo e Algarve), Rolhas 1+1, Rolhas Naturais, Rolhas aglomeradas, Rolhas colmatadas, Discos e Bastões, etc.



cortiça virgem



cortiça natural



Rolha 1+1



Rolha Aglomerada



Rolha Natural



Rolha Colmatada



Bastões



Discos

Mercados Principais: Europa (França, Itália, Espanha, Alemanha, Rússia), América Latina, África, Ásia (Incluindo Japão, Coreia do Sul, Taiwan e China).

A empresa exporta os seus produtos para muitos países, especialmente países europeus. A entrada nos mercados asiáticos começou há cerca de 10 anos, e mantém em especial uma relação intensa com o mercado chinês. Os nossos clientes abrangem uma área extensa que vai desde Cantão até Pequim, passando por *Shan'an Xi* e *Shandong*. A China ocupou no ano passado 1/3 das vendas totais da empresa.

Em Portugal, a empresa é de dimensão média, contando com 25 trabalhadores. Embora seja uma empresa de pequena dimensão, tem na China uma boa capacidade de produção e é considerada uma das 5 melhores empresas de cortiça no mundo.

2.2 Apresentação das minhas funções

Representante na China, responsável pela venda dos produtos na China, manutenção da relação com os clientes e procura de potenciais clientes.

Director: António Santos

Gerente: Moisés Lima

A Minha Função:

1. A minha função principal é contactar diariamente clientes chineses, não só para tentar vender produtos, como também para manter um bom relacionamento com os clientes já

existentes. O objectivo principal é persuadi-los a adquirir os nossos produtos e, a par disto, manter uma relação estável com os clientes já existentes. Esta manutenção de relações intensas com os clientes, em Chinês designada d 关系 (guanxi), consiste num dos aspectos mais importantes no processo de negociação com a China. Por vezes é necessário almoçar, ou até mesmo jantar com os clientes, beber vinho com os mesmos, para deste modo mostrar a sinceridade e amizade entre ambos. Concluindo, muitos negócios são feitos em jantares e/ou almoços. Este aspecto cultural é muito distinto do modo de fazer negócios em Portugal, e a diferença entre ter consciência disto ou não, pode, muitas vezes, revelar-se fundamental para a conclusão de um negócio na China.

2. Relatar os trabalhos diariamente à empresa em Portugal, para os responsáveis terem conhecimento do mercado chinês e de modo a que estes possam tomar as decisões estratégicas mais acertadas. Esta é outra diferença óbvia entre a China e Portugal. Na minha opinião, as empresas ocidentais são mais organizadas, enquanto que as chinesas tendem a ser um pouco menos, especialmente as empresas mais pequenas. É neste contexto que tenho que enviar relatórios todos os dias e receber notícia da recepção dos mesmos.

3. Procurar novos clientes na área da cortiça, no sentido de aumentar o volume de negócios na China. Embora já tenhamos mais de 30 clientes na China, é sempre necessário um aumento sustentado de vendas, tendo de resto em atenção, por um lado, a enorme capacidade de crescimento do mercado chinês, e por outro lado a feroz concorrência existente no terreno, o que cria uma tendência necessária de expansão e crescimento. Outrossim, com o desenvolvimento da economia chinesa mais e mais há que apostar em qualidade, pelo que as empresas necessitam atender a esta importante vertente no conjunto da sua expansão a sustentação dos seus negócios .

4. Ser o responsável pela reposta às exigências dos clientes chineses, assim como ter que transmitir de imediato a necessária informação em tempo útil à empresa em Portugal. Há um provérbio que diz: “ O cliente tem sempre razão”. Em chinês, o correspondente a este

provérbio é 顾客是上帝 *Gùkè shì Shàngdì*, ou seja, “o cliente é Deus”. Isto mostra a importância de um bom serviço. Assim sendo, também nós precisamos melhorar os nossos serviços prestados aos clientes, e responder às exigências destes o mais rápido possível. O meu trabalho será o de tentar desempenhar um papel de ponte entre os dois países, com o necessário e difícil estabelecimento de pontes, o que requer uma atitude conscienciosa com os clientes e trocar de ideias com a empresa em Portugal.

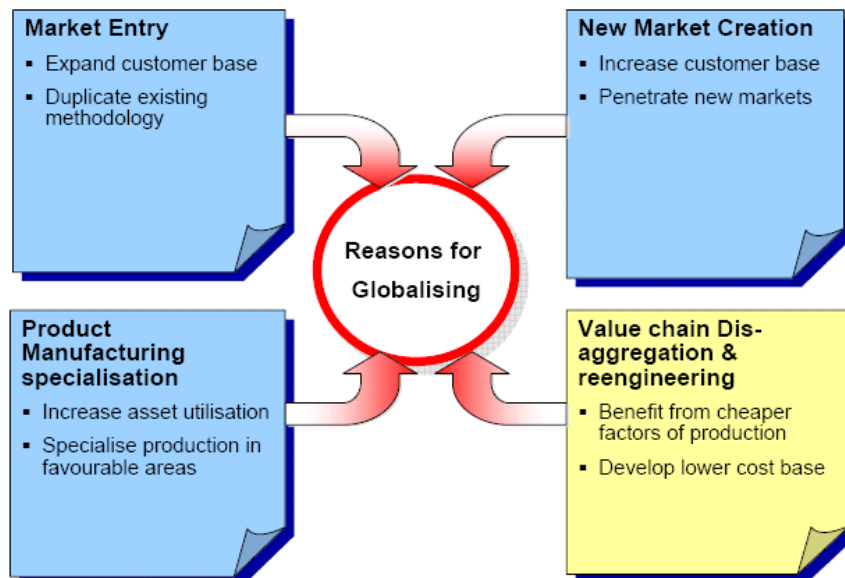
5. Ser o responsável pela busca de novos clientes na área do vinho e do azeite (novo ramo de negócio, de certa forma relacionado com o sector da cortiça, sobretudo o vinho). A empresa neste momento tem uma nova estratégia de negócios na área do vinho e azeite. O vinho português, apesar de excelente qualidade, infelizmente ainda não entrou em força no mercado chinês, criando assim novas oportunidades. Quanto ao azeite, há que ter em atenção que os óleos chineses são relativamente caros e, por vezes, com publicitados problemas de qualidade, designadamente ao nível da higiene alimentar. Muitos chineses preocupam-se com a saúde e, por isso, será possível captar a sua atenção para azeite importado, mais saudável e com garantia de qualidade. Nesta função, preciso recolher informação útil sobre potenciais clientes neste ramo, contactá-los e tentar vender os nossos produtos.

6. Conforme a situação do mercado, e sempre que necessário, é preciso visitar clientes, de preferência com uma frequência igual à de como se de amigos se tratasse, com o objectivo de fortalecer a amizade e a confiança. É por vezes também necessário organizar jantares, sendo que muitos negócios são concluídos em restaurantes.

III. Análise da empresa e do seu processo de internacionalização para a China

3.1 Razões para a internacionalização

George S. Yip apresentou as seguintes razões para a internacionalização das empresas:¹



Seguindo este exemplo torna-se óbvio que, no caso da Moisés Lima Cortiças, a principal razão para entrar no mercado chinês foi no sentido de expandir a base de clientes dum mercado em forte crescimento. A Moisés Lima tem bastantes clientes na Europa e América, mas, há cerca de 10 anos, a Moisés Lima decidiu vender os seus produtos na China, assumindo a difícil concorrência com outras empresas já presentes no mercado. A China desenvolvia-se a ritmo muito acelerado, aumentado consideravelmente a procura de produtos estrangeiros, verificando-se consequentemente um intenso aumento de investimento e um continuado crescimento do comércio externo, importações e exportações. A China é um país extenso, com a maior população do mundo e uma boa capacidade de consumo, logo, uma boa oportunidade para a empresa Moisés Lima.

¹ Yip e Bink (2007: 32)

3.2 Três questões básicas no processo de internacionalização

As três questões básicas do processo de internacionalização são:

- **Como** internacionalizar
- **Quando** internacionalizar
- **Onde** internacionalizar

Como

Normalmente, a entrada duma empresa num mercado novo passa por uma das formas abaixo referidas.

Estas formas de entrada são as normalmente apresentadas pela visão tradicional/clássica do processo de internacionalização. As primeiras da lista são mais simples e requerem menor tempo de implementação; as ultimas são mais complexas e exigem maior envolvimento e tempo.

- Exportação/Importação Directa.
- Exportação/Importação através de Agentes ou Distribuidores.
- Exportação/Importação através de Subsidiárias Comerciais Próprias.
- Licenciamento.
- Contratos, Alianças.
- Montagem Local.
- Investimento Directo Estrangeiro.

A Moisés Lima optou inicialmente por não ter nenhum escritório na China, nem fábrica, utilizando a forma mais simples de entrada: A exportação directa e através de Subsidiárias Comerciais Próprias.

Com a minha entrada na empresa, a Moises Lima passou a ter um agente comercial no terreno e, não tendo nenhuma empresa registada em território chinês, exporta através de subsidiárias comerciais próprias.

Entretanto a exportação directa tem vantagens e desvantagens:

	Vantagens	Desvantagens
Exportação Directa	<p>Maior informação sobre o mercado</p> <p>Maior controlo sobre os canais de distribuição</p>	<p>Maiores dificuldades de penetração inicial</p> <p>Maiores custos de estrutura</p>
Exportação Indirecta	<p>Maior facilidade de penetração inicial</p> <p>Menor custos de representação</p>	<p>Menor controlo e informação sobre o mercado</p>

Com o meu apoio local, na China, a Moisés Lima procura minimizar algumas das desvantagens da exportação directa, nomeadamente um menor controlo sobre o desenrolar dos trabalho, assim como recolha de informação sobre o mercado. Além disso, reduz a distancia física e cultural com os clientes, como veremos noutros pontos deste relatório.

Quando

Depois da reforma e abertura da China em 1978, a economia deste país começou a desenvolver-se rapidamente. Para atrair mais capital estrangeiro, o governo realizou uma política beneficiária para empresas estrangeiras, permitindo-lhes pagar menos impostos e despesas. Com esta tendência, muitas empresas internacionais investiram directamente na China e/ou exportaram directamente para a China. Aproveitando esta janela de oportunidade, a Moisés Lima entrou no mercado da China no final do século 20.

Onde

O primeiro cliente chinês da Moisés Lima está sediado na zona de Xi'an, no interior do país. Esta zona é conhecida pela produção de pavimentos e revestimentos para a indústria de construção, pelo que claro se torna a procura de cortiça.

Outra zona interessante é província de *Shandong*, especialmente a cidade de Yantai, onde se juntam muitas empresas de vinho e rolhas, pelo que a Moisés Lima também aqui tentou a exportação, designadamente no sector das rolhas. Também, perto de *Yantai*, há a cidade de *Weihai*, é conhecida pelas sua produção de canas de pesca, existindo centenas das empresas nesta área de negócio. Algumas canas de pesca são feitas com cortiça, acontecendo também aqui a Moisés Lima encontrar nesta cidade boas oportunidades de venda.

Para além dos casos já referidos, temos também a famosa Xangai, onde muitas empresas operam no ramos dos pavimentos, palmilhas e volantes de badmington. Mais uma vez a Moisés Lima não passou ao largo deste interessante mercado.

Em suma, a empresa entrou na China, com clientes principalmente nas zonas de *Xi'An*, *Shandong* e *Xangai*.

3.3 As Novas variáveis no contexto internacional

Quando uma empresa entra nos mercados internacionais, enfrenta novas variáveis. Entre elas destacam-se:

- Língua

Chineses e Portugueses falam duas línguas diferentes, mas mesmo na China há muitos dialectos diferentes, especialmente no sul da China onde, por vezes, cada cidade tem o seu dialecto próprio. Por exemplo, temos um cliente da província de Zhejiang com quem tive muitas dificuldades de comunicação, devido ao seu fraco Mandarim e à forte influência do

dialecto local.

- Diferenças culturais

As diferenças culturais têm reflexo nos negócios. Se estas diferenças são visíveis entre países europeus (Portugal e Alemanha, por exemplo) ou entre países asiáticos (a China e o Japão, por exemplo), quanto mais o não serão entre países europeus e asiáticos.

Rego Arménio e Pina e Cunha apresentaram, por exemplo, as seguintes diferenças entre Chineses e estrangeiros nos negócios²:

Diferenças entre os objectivos dos chineses e dos seus parceiros estrangeiros em joint ventures internacionais		
Objectivos	Parceiro chinês	Parceiro estrangeiro
Resultados financeiros	Aumentar as reservas de divisa estrangeira; investir com o fito no desenvolvimento futuro	Repatriar lucros no longo prazo; Maximizar os proveitos a longo prazo
Investimento	Minimizar o investimento inicial	Investimento mínimo aceitável
Processo de negociação	Holístico, global	Sequencial, passo-a-passo
Natureza de contrato	Ajustável, curto prazo, ambíguo	Para cumprir, longo prazo, preciso e inequívoco
Inputs	Focalização nos fornecedores internos	Minimização dos problemas de qualidade e da imprevisibilidade
Outputs	Aumentar exportações; Gerar divisas estrangeiras	Acesso e/ou desenvolvimento do mercado doméstico chinês
Requisitos de pessoal	O máximo número de empregados locais	A menor quantidade possível de pessoas para os outputs desejados
Estilo de gestão	Tradicional	Moderno

- Distância Física

Deve ser considerado também o impacto do tempo: tempo de transporte de mercadorias, fusos horários, trabalho em conjunto, etc. Em regra, o tempo que é necessário para o transporte de mercadorias entre Portugal e a China vai de um a dois meses, havendo ainda uma diferença horária de 7 horas no Verão e de 8 horas no Inverno.

² Rego, Arménio e Pina e Cunha, (2009: 18-19)

- Fronteiras

A Moisés Lima tem que ter em atenção a legislação, procedimentos aduaneiros, tarifários, etc., devendo estar alertada para alguma complexidade destas matérias na China.

- Moeda

Os dois países usam diferentes moedas, em Portugal o Euro e na China o RMB, sendo que a Moisés Lima tem de prestar atenção ao câmbio e ao seu impacto que nos preços, atendendo ainda a que, com a crise europeia, as taxas de câmbio tem tido uma instabilidade difícil de gerir.

- Sistemas Legais, Sistemas Políticos e Institucionais e Sistemas Financeiros de distribuição e Comércio

Com dois sistemas políticos distintos, a China e Portugal têm grandes diferenças nos sistemas legais, institucionais, financeiros e de distribuição. Estas diferenças podem também constituir dificuldades de comunicação e negociação.

A Moisés Lima, com o tempo, pode conhecer melhor a China em muitos aspectos e não só fazer melhores negócios como também tomar decisões estratégicas mais acertadas.

3.4 A importância da comunicação em contexto intercultural

Com o desenvolvimento da economia global, há cada dia mais multinacionais que querem aumentar os seus negócios e entrar em mercados novos, consequentemente ocorrendo a possibilidade de negociações entre empresas de culturas diferentes, especialmente entre Ocidente e Oriente. Por isso, é inevitável uma comunicação empresarial num contexto internacional.

A integração cultural continua ser um dos maiores desafios. (...)

As diferenças culturais entre Oriente e Ocidente são adquiridas

na nossa identidade desde uma idade muito jovem e afectam os modos mais básicos das pessoas interagirem. No Oriente, por exemplo, o sistema educacional, a família e a sociedade moldam o comportamento dos jovens de uma maneira totalmente diferente da do Ocidente. Ainda hoje no Oriente, os estudantes dos cinco aos vinte e cinco anos sentam-se formalmente na sala de aula, ouvindo atentamente os seus professores. Eles não fazem questões, nem mesmo quando lhes é pedido. Mas as aulas no Ocidente hoje em dia são bastante informais – os estudantes comem na sala de aula, sentam-se nas suas mesas, e debatem ideias com os seus professores. Essas diferenças mostram-se mais tarde nas reuniões de negócios que incluem Americanos e Chineses, quando os nossos amigos Americanos são evidentemente mais extrovertidos nas reuniões. Mas os Chineses irão manter uma postura calma e pensar, e após isso pensar ainda mais um bocado. Só após pensarem muito bem irão preparar uma apresentação que evidencie os seus pensamentos. Muitas empresas Chinesas ainda não perceberam o esforço de longa duração que é preciso fazer para uma integração cultural a este nível.³

Este exemplo mostrou as muitas diferenças entre países distintos, especialmente entre os ocidentais e orientais, com culturas bem distantes. Às vezes, não percebemos o comportamento das pessoas que vêm dum país estrangeiro, sendo imperativo tentar compreender e comunicar, sob pena de provavelmente surgirem mal-entendidos. Aliás, durante uma reunião ou um processo de negociação, para conseguir resultados satisfatórios, normalmente as duas partes serão obrigadas a um esforço de comunicação intercultural, que

³ Rampini, Federico (2006: 13-14)

o mesmo é dizer, a comunicação intercultural é indispensável nas negociações internacionais. Com o facto do inelutável desenvolvimento da globalização, a comunicação intercultural impõe-se a toda a hora e em todo o lado, incluindo entre a China e Portugal.

David Berlo apresentou a comunicação como uma forma de resolver problemas, mas na comunicação entre a China e Portugal surgem alguns obstáculos.⁴

- o emissor e o receptor têm diferentes contextos culturais;
- o emissor e o receptor falam diferentes línguas;
- surgem vários ruídos na comunicação por email e telefone.

Terá sido em todo este contexto que a Moisés Lima me contactou para trabalhar como seu representante. O meu papel neste estágio foi precisamente ajudar a ultrapassar alguns destes problemas de comunicação, desempenhando um papel de “ponte”. Com as vantagens que porventura e parcialmente tenho de:

- conhecer as duas culturas (sou chinês e vivi e estudei em Portugal);
- falo as duas línguas.

Passei algum tempo na empresa em Portugal e visitei clientes na China, tentando sempre evitar ruído na comunicação intercultural empresarial. Será isto um exemplo interessante duma empresa internacionalizada, que actua num mercado novo e assessoria-se junto a quem fala as duas línguas e conhece suficientemente as duas culturas.

3.5 Barreiras à comunicação.

A comunicação em contexto internacional enfrenta varias barreiras para as quais as empresas e os gestores deverão estar atentos.

⁴ Berlo, D. K. (1960: 22)

- Língua

A língua, que já tinha sido referida como uma nova variável no contexto internacional, é uma das principais barreiras à comunicação. A língua chinesa é uma das mais faladas no mundo, mas sobretudo pelos próprios chineses. Não há ainda muitos estrangeiros que consigam comunicar em mandarim. Mas mesmo em inglês por vezes a comunicação não é fácil: a falta de vocabulário e a utilização de expressões idiomáticas constituem dois exemplos de barreiras colocadas pela língua.

Assim, da mesma forma que a Moisés Lima tem dificuldade em comunicar com os clientes chineses numa língua diferente, eu também encontrei dificuldades de comunicação com colegas portugueses.

Uma boa estratégia de tornear estas barreiras poderá ser a utilização de um vocabulário o mais simples possível, com um tom de voz bem e claro locução lenta, indagando algo repetidamente, e sempre respeitosamente, se o interlocutor está a compreender com clareza o que pretendemos comunicar.

- Ansiedade

Quando viajamos ou quando estamos expostos a outras culturas, somos afectados por estímulos verbais, não verbais, físicos e psicológicos, diferentes dos que estamos habituados. Isso provoca-nos stress e ansiedade podendo esta ansiedade e tensão levar-nos à criação de mecanismos de defesa.

Basta pensar que, muitas vezes, em visitas à China de empresários ocidentais, ficam estes com ansiedade só de pensar na comida.

Também este processo eu experimentei no estágio. No início fiquei muito nervoso e ansioso, tinha dificuldade em executar com eficiência a minha actividade profissional, tinha ainda dificuldades ao nível do vocabulário técnica, tendo começado a ficar um pouco tímido e calado.

Contudo, fiz um esforço no sentido de falar com mais clareza a propriedade, tentando também sempre, sem timidez, perguntar e aprender com os colegas. Agora, eu e os meus colegas já somos amigos e, às vezes, também combinamos programas de camaradagem para fins-de-semana.

- Assumir as semelhanças em vez das diferenças

Para tornar a comunicação mais fácil, temos tendência para nos considerarmos mais parecidos do que diferentes. Mas a verdade é que não é eficaz iludir o problema. Aparentemente, os homens de negocio chineses vestem-se e tem atitudes semelhantes aos portugueses. Todavia, no dia a dia, as suas idiossincrasias e correspondentes procedimentos as diferenças mantêm-se evidentes, sendo assim necessário não as iludir mas, pelo contrário, reconhecê-las e enfrentá-las.

- Estereótipos e Preconceitos

Os estereótipos e os preconceitos têm também efeitos negativos na comunicação intercultural. Os estereótipos referem-se a julgamentos positivos ou negativos (tendencialmente negativos) sobre outras pessoas de acordo com a sua pertença a um grupo específico, diferente e distinto da minha própria origem social e cultural.

Os preconceitos podem implicar (e implicam com a maior frequência) alguma suspeição não totalmente racional ou opinião desfavorável sobre “o outro”, muitas vezes implicando aspectos que se referem a raça, religião, orientação sexual, entre porventura alguns outros.

Estes estereótipos e preconceitos fazem-nos acreditar em algo que pode não ser verdade, ou que é algo verdade, mas de uma forma muito generalizada, logo talvez sem implicações numa comunicação intercultural e empresarial específica. Tudo isto pode dificultar-nos a capacidade para alterar atitudes em situações de comunicação difícil, designadamente através de uma certa diminuição ou desvalorização do “outro estereotipado”.

Por exemplo, os meus colegas portugueses têm algum preconceito contra os chineses, temendo que estes sejam desconfiados e mentirosos, especialmente os homens de negócios.

Tive a oportunidade de verificar isto quando falei com clientes e, perante as suas propostas, os colegas portugueses deram pouco crédito e afirmaram que aqueles estavam a mentir.

- Interpretações erradas na comunicação

Durante o processo de comunicação, um pequeno erro de interpretação pode provavelmente causar mal-entendidos, muitas vezes quase cómicos, o que não deixa de eventualmente ter consequências. Certo trabalho em que fiz tradução para clientes chineses, enganei-me no preço, o cliente queria 13 Dólares, mas eu disse ao patrão que o preço era 13 Euros (o Euro é mais caro do que Dólar), o patrão ficou satisfeito e concordamos no preço. apenas depois, quando, começámos a redigir o contrato, reconhecemos o equívoco e foi necessária uma renegociação à volta dos preços. Infelizmente o cliente não mostrou compreensão o meu deslize, afirmou que eu não conhecia os produtos, já não querendo trabalhar mais comigo. Com este erro de interpretação, a empresa perdeu uma encomenda, enquanto eu perdi um cliente e algumas comissões. Devemos sempre evitar interpretações erradas na comunicação, o que implica muito cuidado nestes processos de tradução.

IV. Aprendizagem e aspectos práticos relacionados com o estágio

4.1 Usos da cortiça

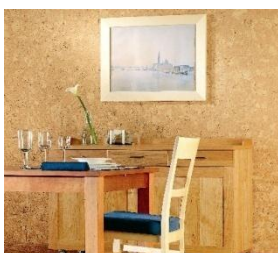
Antes de estudar os produtos, não sabia que a cortiça podia ser aproveitada em tantas áreas. Com características de boa elasticidade, isolamento contra a electricidade, som e calor, sem contra-indicações ambientais nem cheiro, os produtos feitos de cortiça têm grandes vantagens quando comparados com produtos feitos de outros materiais. Por exemplo, com a cortiça podemos fazer rolhas naturais, aglomeradas, colmatadas, discos de rolhas, os bastões que servem para fazer rolhas, petecas de badmington, canas de pesca, palmilhas, pavimentos e revestimentos para a indústria de construção, carteiras, pastas, etc. Usamos a cortiça em muitas áreas da vida quotidiana, embora a maioria das pessoas o ignore. Podemos assim afirmar que a cortiça é uma matéria prima indispensável à nossa vida quotidiana.



Cana de pesca



Pavimento



Revestimento



Pasta



Volantes de Badminton



Carteiras

4.2 Comparação dos mercados chinês e português de cortiça

A indústria de cortiça desempenha um papel proeminente na economia portuguesa, embora não se consuma muito no mercado interno, sendo maioritariamente exportada, especialmente para os mercados latinos. No mercado mundial de cortiça, Portugal uma cota do mercado mundial de quase 60%. Recentemente, o negócio corticeiro está a aumentar consideravelmente, talvez em maior escala ao nível do sector de rolhas para garrafas de champagne. O preço da cortiça tem aumentado significativamente nos últimos 3 anos com grande probabilidade de continuação deste fenómeno inflacionário.

Na China, o sector da cortiça corresponde a uma pequena parcela da economia, contribuindo todavia para o desenvolvimento da económico nacional e constituindo assim um interessante nicho de mercado. Muitos produtos são feitos de ou com cortiça, embora pouca gente saiba. Também na China os preços estão também a aumentar, incluindo o da cortiça chinesa, um pouco mais negra e dura. Há cada dia mais empresas a entrarem no sector, dando indicações de que o mercado de cortiça chinês já está em vias de saturação, expandindo-se lentamente.

4.3 Comparação das empresas de cortiça entre a China e Portugal

-Portugal

As empresas ficam normalmente nas cidades, são todas de dimensão pequena ou média, com excepção da Corticeira Amorim, que ocupa cerca de 90% do mercado mundial de cortiça. Há muitas empresas familiares portuguesas de cortiça, passando de geração em geração. Existem muitas oficinas manuais que fazem rolhas de cortiça, que depois distribuem o produto acabado para empresas maiores. Nestas empresas portuguesas, normalmente os empregados são bem instruídos, ou seja, conhecem bem os produtos e têm bom domínio deste sector e experiência abundante. Contudo, hoje em dia, está a ocorrer um problema muito grave de falta de escassez de financiamento por parte dos bancos portugueses, devido ao grave problema europeu da crise das dívidas soberanas. Assim se compreende que o número de empresas falidas nos últimos cinco anos tenha aumentado.

A maior parte das empresas chinesas de cortiça, com dimensões variáveis, ficam nas zonas rurais da China. São geralmente empresas muito jovens. A mais antiga tem uma história de apenas cerca de 50 anos. Os trabalhadores são também muito jovens, muito pouco conhecedores sobre o ramo da cortiça, mais ou menos o mesmo acontecendo com os patrões. Os trabalhadores têm falta de formação técnica, mas as empresas produzem muito, ou seja, as classes dos produtos são mais variáveis do que os das empresas portuguesas. As empresas chinesas reclamam muito sobre a qualidade da cortiça e muitas estão a perder credibilidade porque não pagam quando pensam que a qualidade não é boa, mas normalmente a verdade é que eles não têm competência para aferir o grau de qualidade do produto, acontecendo sim estratégias menos lícitas e honestas no sentido da diminuição do preço.

Podemos também ver neste quadro a comparação:(Na próxima página)

	Empresa Chinesa	Empresa Portuguesa
Localização	Nas zonas rurais ou longe do centro da cidade	Nas cidades
Propriedade	Individual ou cooperativo	Familiar
Dimensão	Variável, muitas são grandes ou médias	Média ou Pequena, só uma grande
Quantidade dos trabalhadores	Pequena: 20 a 30 pessoas Média: 30 a 80 Grande: mais de 80 pessoas	Pequena: Menos 20 Pessoas Média: 20-40 Pessoas Grande: Mais de 40 Pessoas
Características dos trabalhadores	Jovem, pouca experiência	Com alguma idade e experiência abundante
Estado Financeiro	Há algumas que têm falta de crédito	Algumas já estão falidas, as outras estão a sofrer problemas com os bancos portugueses

Algumas empresas grandes discriminam as mais pequenas e, por vezes, evitam negociar entre si. A Moisés Lima é uma empresa de dimensão média. Quando fui visitar uma empresa grande, eles disseram que não queriam negociar connosco, recusando a minha entrada. O fornecedor desta empresa é a Corticeira Amorim.

4.4 Descrição mais detalhada do período de estágio e das tarefas realizadas

4.4.1. Formações

Durante Março, a empresa organizou acções de formação do seguinte modo:

De manhã: Formação sobre clientes

Formação profissional

De Tarde: Formação sobre produtos

No final do mês, visita a clientes chineses acompanhando o Administrador da Moisés Lima

1) Formação sobre os clientes

Todos os dias de manhã, a empresa dava-me formação sobre como deveria falar com os

clientes. Entretanto, como não temos mais nenhum representante na China, eu precisava também trabalhar, ou seja, em certo sentido a minha formação era trabalhar. Durante este mês, começámos a trabalhar às sete e meia de manhã, pois só conseguimos falar com os clientes da China durante a manhã, devido naturalmente às diferenças de fuso horário. Isto é desde logo uma das condicionantes que os empresários portugueses têm que ter em conta quando começam negócios com a China: a diferença horária. Trabalhamos até ao meio-dia, tendo assim apenas quatro horas e meia para contacto *on line* com o cliente. Inicialmente, como os clientes ainda não me conheciam, foi necessário contactá-los todos para fazer uma apresentação da minha própria pessoa, na qual dava o meu nome, função, e fazê-los cientes de que eu, a partir de então, assumiria a responsabilidade de representar a empresa na China. Após estas apresentações, iniciei o trabalho mais difícil, tentar vender. Como não tinha nenhuma experiência nesta área, ao início não sabia como comunicar com os clientes, ou seja, havia claramente um défice de técnica comunicacional. Foi então que o meu director, António Santos, me deu uma lista de preços e quantidades dos produtos, assim como a situação actual dos mercados português e chinês. Já melhor apetrechado, liguei para os clientes e falei com eles apresentando os conteúdos da referida lista. Infelizmente, ninguém quis comprar os nossos produtos, por pensarem que os preços eram demasiado altos. Aconteceu ter de falar 5 ou 6 vezes com o mesmo cliente para tentar vender os nossos produtos, mas sem sucesso. Este baptismo foi seguramente problemático e desanimador, mas o meu director tranquiizou-me, afirmando que tal era perfeitamente normal para um vendedor, e que o sucesso se faz com base em falhas. Um bom vendedor deve ser desenrascado e ter também espírito de persistência, ignorando as dificuldades, tentando todas as possibilidades para vender os seus produtos. Concorro com o que o meu director disse: um vendedor vai provavelmente ser recusado muitas vezes, mas isso é normal, devemos ignorar e tentar com todas as forças alcançar os objectivos.

2) Formação Profissional

Quanto ao trabalho no escritório, o director também ajudou-me a organizar bem os meus trabalhos escritos.

Primeiro, quando eu falo com os clientes, preciso de tomar notas sobre todos os pormenores, evitando o esquecimento das exigências dos clientes.

Segundo ponto, preciso de passar todas as exigências dos clientes para o meu computador, e organizar bem as pastas, para conhecer inteiramente o processo dos negócios com cada cliente, e para que depois, quando falar novamente com os clientes, saber melhor o que posso discutir com eles.

Terceiro ponto, todos os funcionários da empresa trabalham com *Outlook*, e que é muito popular nos escritórios, por isso eu também preciso de saber bem as funções do *Outlook*, devo organizar bem as pastas dos e-mails, e também estudar bem as funções do calendário, porque o calendário tem a função de lembrar os assuntos a realizar em cada dia. Pelo que, todos os dias, fiz lembretes e convidei o meu director a participar também, para que no dia seguinte, já soubéssemos o que era necessário fazer. Em conclusão, esta função ajudou-me muito a trabalhar bem.

Quarto ponto, todos os dias preciso de escrever e entregar ao meu director os relatórios de trabalho, para que ele veja e faça uma melhor orientação. Os relatórios devem ter os seguintes pontos: a informação geral das empresas, incluindo nome, morada, contacto, etc, e também um texto principal em que se descreve a minha conversa com os clientes, seguido de uma conclusão que explica o que deverei fazer posteriormente. Os relatórios podem ajudar-nos a ver como ficamos com os clientes, e são também uma boa ferramenta que possibilita o planeamento de uma melhor estratégia no futuro.

3) Formação referente aos produtos

A empresa também organizou uma formação respeitante aos produtos, o que é naturalmente indispensável para um vendedor. Um vendedor não pode não conhecer com rigor e exaustão o produto que tenta vender, incluindo preços, custos, qualidade, características próprias, etc. Só assim, como facilmente se compreende, podemos mostrar aos clientes as vantagens dos nossos produtos e tentar vender-lhes conforme as suas exigências e necessidades.

Para este fim, a empresa deu-me, primeiro, uma série de livros para me inteirar sobre a própria empresa, sobre as cortiças e rolhas, para eu pudesse consultar nos tempos livres. Todos os dias, durante a parte da tarde, ia à fábrica analisar como funciona o tratamento da cortiça. Eu precisava não só de conhecer bem as classes e qualidades das cortiças, como também tinha de perceber como distinguir as classes (espessura e qualidade). Este processo foi especialmente difícil para mim, uma vez que isto é algo que requer muita experiência. Os empregados que trabalham na fábrica têm pelo menos 8 anos de experiência, sendo muito eficazes e rápidos nas suas tarefas. Neste processo de estudo que realizava durante as tardes, consegui apenas conhecer mais ou menos como distinguir as cortiças, aspecto este que necessito praticar muito mais para uma melhor familiaridade com o produto. Posteriormente, visitei as oficinas de rolhas, para ver como são fabricadas, e aprender a distinguir a qualidade dos discos, tendo observado também todo o processo da lavagem e secagem, assim como o laboratório responsável pelo exame da composição química das rolhas. Todavia, como apenas estive 3 semanas a estudar na empresa em Portugal, não tive oportunidade para estudar como deveria os produtos, mas tenciono fazê-lo na próxima formação.

4) 1º visita aos clientes chineses com o chefe da Empresa Moisés Lima (23 de Março a 4 de Abril de 2011)

Depois da já referida formação na empresa em Portugal, fui directamente para Xangai com o responsável máximo da empresa para participar numa feira Domotex, onde se reúnem quase todas as empresas chinesas, e algumas estrangeiras, de pavimentos e revestimento para construção. Fomos contactar com os nossos clientes, tendo sido o meu trabalho apenas de interpretação, uma vez a já dita notória impreparação, seja ao nível da clientela, seja ao nível do produto.

Foi a primeira vez que trabalhei como vendedor, falando muito formalmente com os clientes, um pouco nervoso e porventura com alguma cautela excessiva. Como já referi antes, quando estamos expostos a um ambiente novo, somos frequentemente afectados por estímulos verbais, não verbais, físicos e psicológicos, diferentes do que estamos habituados. É

designadamente o caso da ansiedade, não sabermos muito bem o que devemos fazer, como proceder, de que maneira falar, tudo barreiras um pouco terríveis para comunicação. Nada a fazer, temos que ultrapassar todas essas difíceis barreiras até que atinjamos um calejo e um *know how* mínimos que nos permitam começar a obter resultados que, pouco a pouco, se tornam gratificantes.

Depois desta feira, fomos visitar empresas de clientes à volta de Xangai. Sempre de início, tomávamos conta dos produtos que os clientes compravam, dos fornecedores, nisto incluindo os nossos próprios produtos. É este trabalho fundamental para o estudo de estratégias de venda, sobretudo ao nível da relação qualidade preço. Um vendedor de qualidade deve ter a capacidade para ter presente os níveis de qualidade e preço dos concorrentes. Acontece com frequência a queixa, nem sempre justificada, por parte de clientes chineses, no que diz respeito ao preço e qualidade dos nossos produtos. Precisamos ser pacientes e dialogar com os clientes em termos muito cordatos, fazendo-lhes sempre atender às nossas razões e demonstrando, sempre de um modo a não lhes fazer “perder a face”, que os seus argumentos não correspondem à realidade e são apenas pretextos para a diminuição dos preços, não perdendo assim a iniciativa. Isto revelou-me que uma boa preparação no que diz respeito aos materiais que se pretendem vender é particularmente importante nas negociações com os clientes.

Outrossim, uma viagem de negócios também precisa de uma boa organização e planeamento logísticos sobre hotéis, restaurantes, moradas das empresas e dos clientes, pré-marcações de visitas a cada um dos clientes, etc. Numa palavra, uma viagem de negócio exige grande preparação e paciência, para além da indispensável inteligência na abordagem ao cliente.

4.4.2. Processo de estágio

De manhã tentava contactar com clientes no sentido da venda produtos e manutenção do já existente, durante a tarde falei reunia com o director da empresa em Portugal, sobretudo com a tarefa de o informar sobre a situação no mercado chinês. O director deu-me valiosas orientações no sentido do trato ideal com os clientes, referindo-me preços mínimos e

aprofundamento sobre a situação do mercado da cortiça em Portugal. Frequentemente trabalhávamos em simultâneo e, quando alguma dificuldade surgia, podia assim consultar imediatamente o director, melhorando significativamente a eficiência de trabalho, designadamente ao nível da optimização de tempo, assim como na resposta rápida às solicitações dos clientes.

Além disso, pude conhecer bem alguns clientes e em alguns casos fiz bons amigos. Na China 关系 *guanxi*⁵ é muito importante para o negócio, é indispensável pensar neste aspecto. Há um cliente em *Changzhou*, para o qual fiz traduções de documentos sem exigir qualquer remuneração e recebi do mesmo algumas sugestões para melhorar a minha performance laboral. Ele aconselhou-me a mudar a minha maneira de falar com os clientes. Por exemplo, quando apresento uma proposta, o cliente obviamente vai dizer que precisa de pensar bem, sendo que, apenas após vários dias, ligo-lhe novo e pergunto: *Já pensou na minha proposta, o que acha?* Este meu conselheiro para o quanto esta maneira de agir poderia ser compreendida como demasiado impositiva. Porque não perguntar: *Você já pensou bem nos nossos produtos? Os preços são muito interessantes.* Referiu-me que há uma espécie de “arte” de falar na área dos negócios, o que apenas se aprende com tempo e experiência. Alertou-me também para a importância da minha função em apoiar o negócio num duplo sentido, ou seja, pensar nos interesses da empresa mas também nos dos clientes, procurando uma postura objectiva, o que lhes dá muita confiança. Todo este *know how* terá que vir a pouco e pouco com a experiência. Também o meu director ajuda-me e dá-me sugestões interessantes e por vezes inesperadas. Disse-me certo dia que é porventura mais importante ser-se esperto do que inteligente, que um vendedor pode ser inteligente, mas um bom vendedor tem que ser esperto, que os clientes muitas vezes não dizem a verdade, devendo nós ter capacidade de distinguir o verdadeiro do falso. Todas estas sugestões são particularmente úteis para mim, tendo tentado trabalhar com base em tais conselhos, fiz até ao momento progressos inegáveis.

⁵ 关系 Guanxi: Na China, Guanxi significa à letra “relação entre pessoas”; no sentido mais real da palavra, guanxi indica uma rede de conhecimento de pessoas influentes que ajudam a pessoa que usufrui desse guanxi a alcançar os seus objectivos mais depressa. Assim, durante as negociações, é preciso ser-se amigo dos clientes, ou seja, para vender ou comprar, normalmente oferecem-se prendas ou convidam-se os clientes para um bom jantar. Se esta troca de atenções for bem sucedida, o negócio terá, muito provavelmente, sucesso.

As dificuldades no terreno podem ser as mais variadas. Tentando eu contactar uma empresa de dimensões razoáveis, nossa cliente, não consegui que atendessem nenhuma chamada minha. Teimosamente, decidi fazer uma visita pessoal à empresa; tendo-me sido dito que o director estava ocupado, eu declarei delicadamente que estava disponível para esperar. Ninguém me atendeu, ninguém me ofereceu água ou avisou sobre fosse o que fosse. Passadas quase duas horas, paciente e calmo, o director lá entrou na sala de reuniões. Isto demonstra que a empresa tem algum preconceito para com a nossa empresa, não tendo vontade em falar comigo. Este pequeno relato exemplifica um entre muitos tipos de barreiras na comunicação empresarial que devemos ter em conta e, sempre que possível, tentar ultrapassar.

Um outro exemplo aconteceu com uma das maiores empresas de rolhas na China mas com fraca credibilidade. Nós vendemos-lhe um contentor de rolhas, tendo eles posteriormente reclamado, alegando que as nossas rolhas cediam pó, o que prejudicava a qualidade dos vinhos, tendo eles alegadamente sido obrigados a indemnizar as empresas distribuidoras. Nunca tinha acontecido algo semelhante com as nossas rolhas, o que indiciava que esta empresa queria que fossemos nós a compensar perdas da sua inteira responsabilidade. A verdade é que esta empresa tem uma tecnologia desactualizada no tratamento das rolhas. Este exemplo também demonstra que muitas empresas chinesas de cortiça sabem pouco sobre o produto e não possuem um planeamento estratégico de longo prazo, assim como não são exímias em termos de organização no trabalho.

4.5 Principais dificuldades encontradas

O objectivo de fazer um estágio é pôr em prática os conhecimentos adquiridos durante o mestrado de Estudos Interculturais Português Chinês. Um estágio pode e deve ajudar-nos a fortalecermo-nos a nível profissional, provendo-nos assim de uma mais valia, não apenas ao nível do CV, no sentido da nossa capacidade de enfrentarmos o exigente mercado de trabalho do nosso século. É todavia inevitável encontrar algumas dificuldades, uma vez que o trabalho

profissional é muito diferente do académico e não se está dotado de experiência de trabalho.

4.5.1 Dificuldades profissionais - falta de conhecimento do ramo de negócios, de experiência e de terminologia técnica.

Eu não tinha nenhuma experiência nesta área, nem como vendedor nem com o ramo da cortiça, tendo experimentado nos primeiros tempos nervosismo e ansiedade. Depois de trabalhar na empresa de recepção, percebi que a minha única (ou principal) vantagem era a capacidade de comunicar, uma vez que sou chinês e domino razoavelmente o português, mas quanto aos produtos não conhecia nada. Foi assim que na execução das minhas primeiras tarefas, quando falava com os clientes, não percebia muito bem o que eles pretendiam, especialmente no que diz respeito ao tipo de produtos (pois eles diziam os nomes em chinês, mas eu tinha estudado os nomes em Português, e algumas designações não constam no dicionário), sendo assim que apenas fui conseguindo aprender gradualmente com a experiência e o terreno. compreensivelmente, também desconhecia a terminologia técnica, o que, como referi, muito dificultou o processo de contacto com os clientes. Muitas vezes deparei-me com termos, tendo frequentemente a necessidade de pedir aos clientes uma elucidação sobre os termos utilizados, arrastando por vezes a conversa por mais tempo, enriquecendo gradualmente o meu vocabulário técnico. Também me dediquei ao estudo através da internet, conseguindo, com o tempo, melhorar significativamente o meu trabalho de interpretação e evitando assim a perda de tempo com esclarecimentos laterais sobre os termos técnicos que iam surgindo na conversa. Também encontrei dificuldades em falar correctamente e com clareza, tendo tentado exercícios auto-didactas na arte de bem argumentar, de modo a falar delicadamente mas não fugindo aos assuntos mais delicados, instalando uma atmosfera de conversa animada e confortável. A minha postura tinha que ser objectiva, pensando nos interesses de ambas as partes e contactando mais frequentemente os clientes, de modo a manter boas relações. Todo este processo de aprendizagem e ganho de experiência exige tempo, sendo assim que uma vida profissional, designadamente de vendedor, terá que ser também uma vida de continuo estudo e adaptação.

4.5.2 Dificuldades na comunicação intercultural.

Encontrei dificuldades algo distintas na comunicação intercultural, sobretudo devido às diferentes mentalidades de portugueses e chineses. Por exemplo, quando comecei a trabalhar, precisava de entregar relatórios todos os dias, planejar bem as viagens e indicar todos os pormenores na documentação, devendo ser todos os pagamentos feitos perante apresentação de facturas. Na China, este tipo de procedimentos e exigências são menos detalhados e formais do que em Portugal. Quanto ao planeamento, habitualmente fazemos um plano geral da viagem, memorizando eu os detalhes, ou colocando-os no telemóvel. Além disso, na China há o costume de dar prendas nos dias de festa, especialmente no *Zhongqiu* e Ano Novo Chinês. Frequentemente os vendedores dão prendas aos clientes para manter boas relações. Penso que na Europa não há tanto este costume de trocar prendas em ambiente de negócios. É também frequente um vendedor convidar para jantar os clientes, sendo assim muitos negócios feitos durante as refeições.

Outra diferença interessante é o próprio conceito de negócio. Por exemplo, se um contentor custa 1,200 Euros, o cliente propõe-nos o valor de 1,000 em troca da compra de dois contentores, mas a empresa portuguesa não concorda com este tipo de proposta e insiste em 1,200 Euros cada, preferindo ganhar mais 200 Euros em cada contentor, embora perdendo a oportunidade de venda de mais um contentor. Este exemplo revela a existência de dois conceitos distintos, a da maximização dos lucros de cada unidade e a criação dos lucros através da quantidade. A maximização está porventura mais presente no Ocidente, onde os negociantes procuram maximizar os lucros de cada unidade de produto, preferindo vender menos mas com maior margem de lucro, enquanto que a criação de lucros através da quantidade é mais frequente na China, ou seja, os negociantes investem na quantidade, o que lhes permitirá lucro com menores margens por unidade.

4.5.3 Dificuldades na mudança de hábitos de trabalho

Durante este estágio encontrei algumas dificuldades em trabalhar com mais profissionalismo,

dado que a minha experiência de vida se resumia ao ambiente académico. A exigência profissional pede maior formalidade e mais organização. Inicialmente, tinha que escrever relatórios de trabalho, habitualmente estavam mal redigidos, nem bem organizados nem suficientemente formais. A documentação produzida deve exigir concisão, clareza e eficiência. Devemos acabar os documentos o mais rápido possível, mas expressar claramente o significado pretendido. Estas exigências obrigaram-me a dedicar-lhes algum tempo até me adaptar, pelo que considero que os alunos universitários devem dispor de algum tempo a aprender a redigir um bom relatório de trabalho.

4.6 Planos para o futuro

Depois de ter trabalhado nesta empresa durante 6 meses, reconheço que começo a gostar muito deste trabalho, pois, para além de ser um cargo muito peculiar é também importante. Este trabalho é uma boa oportunidade para mim, permite-me estudar bem o sector da cortiça e rolhas, para que depois, no futuro, possa aprofundar o meu conhecimento nesta área. A cortiça é um produto muito comum na nossa vida quotidiana, podendo, por exemplo, ser utilizada em pavimentos e rolhas. Quanto aos pavimentos, acho que é uma oportunidade excelente, uma vez neste actualmente o sector imobiliário na China está a desenvolver-se muito rapidamente, com exigências ao nível dos acabamentos, sendo a cortiça um material com muitas vantagens: confortável, suave, anti-água e anti-humidade, sem radiação. Creio que o negócio da cortiça venha a ter um futuro muito promissor na China. No que diz respeito muito concretamente às rolhas, penso que essa área de negócio também poderia estar articulada com a exportação de vinho português, ainda muito pouco conhecido e implantado no mercado chinês.

Em suma, gosto muito deste trabalho, e penso que, quer na área de pavimentos e revestimentos para a construção, quer na área do vinho, a cortiça vai desempenhar um papel muito importante, tendo confiança de que não é impensável aumentarmos exponencialmente as nossas exportações para a China, o que poderá significar uma melhoria da performance da

empresa e do meu estatuto. Espero poder alcançar este objectivo dentro de 5 ou 6 anos.

4.7. Algumas recomendações para negociar na China

Antecipando-me um pouco à conclusão deste relatório, sugeria algumas sugestões para negociar com os Chineses, de acordo com *Rego Arménio e Pina e Cunha*⁶.

- Guanxi. Para negociar eficazmente na China, importa ter ou desenvolver boas relações pessoais (Guanxi), por exemplo, jantar com os clientes, dar prendas, manifestar sincera amizade.
- *Status* social. Os chineses são muito sensíveis ao *status* social. Podem sentir-se insultados se o interlocutor ocidental no processo negocial possui fraco *status* (por exemplo, é excessivamente jovem e/ou é gestor do nível inferior). Fazer-se representar por interlocutores seniores e/ou executivos de topo pode ser fulcral para alcançar bons negócios.
- Harmonia interpessoal. Os chineses não apreciam a confrontação negocial e requerem a construção da confiança antes de enveredarem pela negociação propriamente dita. Isso explica convites para visitar a própria casa, actividades desportivas, longos jantares. Sem isto, a negociação pode ser prejudicada. A tendência faz jus ao adágio chinês: “um homem sem um sorriso não consegue abrir uma loja”.
- Pensamento holístico. Os negociadores chineses actuam no quadro de negociação global e não em função de aspectos específicos.
- Poupança. Como resultado de uma história repleta de instabilidade, os chineses aprenderam a aforrar. Esta tendência reflecte-se na mesa das negociações: forte sentido do regateio e acérrima discussão de preços.
- Preservação da face. A reputação e o bom nome são cruciais na cultura chinesa. Se, durante as negociações, os ocidentais lhes causam (mesmo que involuntariamente) embaraço ou perda de compostura, o efeito pode ser desastroso.

⁶ Rego, Arménio e Pina e Cunha, (2009: 26-28)

Resistência, severidade, mordacidade e trabalho árduo. Os negociadores chineses preparam-se intensamente para as negociações, são firmes, trabalham arduamente, dispõem-se a longas sessões negociais, são pacientes.

V. Conclusão

Considero que o estágio é uma etapa muito benéfica no período de estudos no sentido de podermos pôr em prática os conhecimentos adquiridos durante a fase curricular do mestrado. Trata-se também de uma boa oportunidade para compreender diferenças entre o mundo universitário, a sociedade e o mundo empresarial. No âmbito do estágio aprendi muitas coisas úteis à minha actividade profissional que não teria sido possível adquirir num âmbito apenas universitário. Sendo que também é com os erros que se aprende, no futuro, quando tiver a oportunidade de voltar a trabalhar, poderei evitar os erros que cometi durante o estágio, adaptando-me assim a situações novas com mais facilidade e rapidez.

Em conclusão, diria que para mim o estágio foi benéfico nos seguintes aspectos:

- Pôr, durante o estágio, em prática conhecimentos adquiridos, e compreender melhor a comunicação empresarial em contexto intercultural.
- Aprender como trabalhar com profissionalismo, designadamente no que diz respeito a detalhes que não é possível aprender na universidade, designadamente na aquisição de bons hábitos de trabalho.
- Superar as dificuldades que podem ocorrer no início de uma prestação profissional, adquirindo crescentes capacidades de adaptação.
- Estudar a arte de bem argumentar e lidar com, e de bem compreender, empresários chineses e portugueses.
- Fazer novos amigos no mercado chinês na sector da cortiça, promovendo uma boa rede de conhecimentos e contactos enquanto indispensável ferramenta para o trabalho futuro.
- Aprofundar a minha experiência de vida, pois durante o estágio tive que alugar um apartamento, cozinhar, tratar das despesas de alojamento, manter relações com os vizinhos, etc.

Também não devo deixar passar em branco aspectos menos conseguidos no meu estágio, erros cometidos, dificuldades na melhoria do profissionalismo, insuficiências ao nível da comunicação intercultural, para apenas citar alguns aspectos. Ou seja, não desenvolvi ainda todas as minhas capacidades de trabalho, naturalmente, o que poderá vir a ser uma tarefa

para a vida.

Com este estágio melhorei muito a minha capacidade e qualidade de trabalho, embora reconheça que será sempre necessário continuar esforços ao nível do estudo, da formação, da melhoria permanente das minhas habilitações profissionais .

Bibliografia

1. ALMEIDA, Maria José Monteiro Martins de (2002), *Estratégias argumentativas na comunicação empresarial*, Braga, [s.n.].
2. ARAÚJO, Sónia Elvira Fernandes de Almeida (2008), *Contributos para uma educação para a cidadania: professores e alunos em contexto intercultural*, Lisboa, ACIDI.
3. Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (1995), *Comunicação empresarial*, Lisboa, Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa.
4. BERLO, D. K. (1960), *The process of communication*, New York, Holt, Rinehart, & Winston.
5. CARDOSO, Paulo Ribeiro e GAIO Sofia Nora (2004), *Publicidade e comunicação empresarial: perspectivas e contributos: perspectives and contributions*, Porto, Universidade Fernando Pessoa.
6. CHEN, Yongyi (2005), *Dicionário português-chinês = Pu han ci dian*, Beijing, Shang wu yin shu guan.
7. Conferência Internacional Comunicação Intercultural, Braga (cop.2008), *Comunicação intercultural : perspectivas, dilemas e desafios. 1.ª ed*, Porto, Campo das Letras.
8. Curso Livre de História das Relações entre Portugal e a China, (Séculos XVI-XIX), III (2000), *Portugal e a China: conferências*, Lisboa, Fundação Oriente.
9. EIRES, R. (2006), *Materiais não convencionais para uma construção sustentável utilizando cânhamo, pasta de papel e cortiça*, Guimarães, [s.n.].
10. Empowerment through Media Education (cop. 2008), *An intercultural dialogue*, Goteborg, International Clearinghouse on Children, Youth and Media.
11. ESTEVES, Ana Catarina Lobo (2005), *Utilização do granulado de cortiça na construção*, Guimarães, [s.n.].
12. Gabinete de Imprensa do Conselho de Estado da República Popular da China (2000), *População e desenvolvimento da China no século XXI*, Beijing, Editora Intercontinental da China.
13. HEIDRUN, Witte, (D.L. 2008), *Traducción y percepción intercultural*, Granada, Comares.
14. HOFSTEDE, Geert (2001), *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd ed*, Thousand Oaks, CA; SAGE Publications.

15. JANDT, Fred E. (2009), *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*, Thousand Oaks, Sage Publications.
16. JANDT, Fred Edmund (cop. 2007), *An introduction to intercultural communication: identities in a global community, 5th ed*, Thousand Oaks, Sage Publications.
17. SHARIFIAN, Farzad and LOUREIRO, Rui Manuel (2000), *Fidalgos, missionários e mandarins: Portugal e a China no século XVI*, Lisboa, Fundação Oriente.
18. LI, Tianbo (2011), *O papel do Inglês nos negócios internacionais: o caso da China : case of China*, Braga, [s.n.].
19. MARTIN, Judith N (cop.2010), *Intercultural communication in contexts, 5th ed*, New York, McGraw-Hill Higher Education.
20. NATIVIDADE, Joaquim Vieira (1899-1968), (D.L. 2008), *Ciência e Política do Sobreiro e da Cortiça*, S.l, [s.n.].
21. PALMER, Gary B. (cop. 2007), *Applied cultural linguistic: implications for second language learning and intercultural communication*, Amsterdam, John Benjamin's Publishing Company.
22. Portugal. Instituto para a Qualidade na Formação (2005), *A indústria da cortiça em Portugal : serviços pessoais e de apoio à vida quotidiana. 1ª ed*, Lisboa, IQF.
23. Portugal. Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Rural. Direcção-Geral de Desenvolvimento Rural (2000), *O sobreiro e a cortiça : um património universal uma herança a preservar : universal heritage a legacy to be protected*, Lisboa, Direcção Geral de Desenvolvimento Rural.
24. RAMPINI, Federico (2006), *O Século Chinês, 1ª ed*, Lisboa, Editorial Presença.
25. REGO, Arménio e PINA e CUNHA, Miguel (2009), *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*, Lisboa, RH Editora.
26. SILVEIRA, André F. R. Castel-Branco da (2010), *Tendências de integração económica no sul da China: desafios e oportunidades*, Macau, Instituto Politécnico de Macau.
27. YIP, George S. and BINK, Audrey J. M. (2007), *Managing Global Customers*, Oxford University Press.